



Communication et organisation

5 | 1994

La communication interne : une approche croisée

Prendre au mot la communication d'entreprise

Yves Nicolas



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1697>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1697

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1994

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Yves Nicolas, « Prendre au mot la communication d'entreprise », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1697> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1697

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Prendre au mot la communication d'entreprise

Yves Nicolas

- 1 Deux questions sont ici posées : de quelle manière la communication s'intègre-t-elle au champ des pratiques managériales (c'est-à-dire quels rapports établit-elle avec des disciplines plus anciennement établies, comme la publicité, le marketing ou la gestion des ressources humaines) et à quelle rhétorique ses promoteurs ont-ils recours pour en imposer la présence ?
- 2 Cet angle de questionnement, précédemment rôdé¹, ne vise pas à caractériser la communication d'entreprise « réelle », mais la communication d'entreprise écrite, ou plus précisément décrite. Il ne s'agit donc pas de caractériser ses modalités concrètes d'actualisation (son fonctionnement effectif dans telle entreprise) mais de percevoir dans le texte les scénarios théoriques et conceptuels qui accompagnent son entrée en scène, compte non tenu des décors, des acteurs ou du public. Ce choix ne revient pas pour autant à affirmer l'antériorité de cette littérature : elle est influencée par les pratiques de l'entreprise et elle les influence. La plupart de ses auteurs sont d'ailleurs consultants et experts en entreprise et assurent une fonction de médiation entre un marché du travail et un marché de l'opinion. La force de cette littérature réside certainement pour une bonne part dans la double compétence dont on crédite ces auteurs, à la fois mécaniciens et physiciens de l'entreprise, alors que la pratique du consultant et le travail d'auteur, y compris quand ils sont assurés par un seul et même individu, relèvent de démarches foncièrement différentes. La première s'exerce à l'abri des regards, tandis que le second vise au succès de librairie. C'est pourquoi peut-être les récits qui tentent d'aller de la « vitrine » à « l'arrière-boutique »², des discours au réel, sont si rares. Ils brisent forcément une forme de magie sociale lorsqu'ils dévoilent le régime de discordance et de dénégation que cette littérature supposée décrire le réel lui fait au contraire subir. Pour lors, on se contentera du lisible, tout en gardant à l'esprit bien sûr ce qu'il doit à cette opacité des pratiques dont il entend rendre compte.

Les prix et les coups de l'intégration

- 3 Déjà dans un article du *Monde* du 7 novembre 1989 (« Les ouvrages de management à la recherche d'un second souffle » par C. Dervery), on signalait que, depuis quelques années, le marché français se trouvait inondé de livres de management. Pour la seule communication d'entreprise, le groupe Francom et la librairie Tekhné recensent à ce moment-là 800 titres dans leur répertoire. Or, l'accumulation bibliographique, sauf à être réduite à une opération strictement technique – ce qu'elle n'est pas – est à interpréter comme le fruit d'une politique éditoriale, comme une construction sociale du management. En cela, elle obéit à un certain nombre de lois. Loi de renforcement : la plupart des ouvrages accordent une large place au thème de la communication, tandis que les ouvrages consacrés à la communication prennent appui sur les problématiques dominantes des organisations industrielles ; d'où un effet de consolidation par mixage des valeurs positives attachées et à la communication et à l'entreprise. Loi de gommage et d'estompage des différences : le catalogue Francom réunit des auteurs de statut et d'envergure très variables, quand les exigences de la rubrication ne les poussent pas à une cohabitation surréaliste. Loi d'exclusion enfin : l'amoncellement de titres faisant presque oublier les exclus. J. Baudrillard ne serait pourtant pas déplacé en « *Rhétorique publicitaire* », pas plus que M. Crozier pour L'acteur et le système ou L. Boltanski pour Les cadres.
- 4 Ces effets de catalogue pour superficiels qu'ils paraissent, constituent la partie la plus visible du jeu d'intégration-exclusion qui se déroule dans le champ managérial. Mais le principe même de l'accumulation bibliographique pousse davantage au consensus et à la tolérance qu'à la reconnaissance des clivages. Or, il y a fort à parier qu'une étude empirique de ce champ donnerait vite la mesure des luttes, des rivalités et des fossés qui séparent les différents spécialistes de la gestion sociale des entreprises. Le même pari peut-il être tenté en prenant pour objets les procédés par lesquels la littérature managériale assume et prend en charge – de façon moins visible cette fois – le travail de positionnement qui s'opère entre la communication d'entreprise et des disciplines plus anciennement établies ?

Communication et marketing

- 5 Malgré le souci fréquemment affiché dans les ouvrages de communication de relier communication interne et communication externe, il peut être utile de les dissocier lorsque, comme c'est le cas ici, il s'agit de rapprocher telle ou telle de leurs caractéristiques d'une discipline voisine et concurrente. Ce qui rend d'emblée spécifique la littérature sur la communication externe, c'est qu'elle est dotée de propriétés qui la rapprochent d'une part de la publicité (qu'il s'agisse de publicité-produit, de publicité institutionnelle ou de leurs compléments : relations publiques, relations presse), d'autre part du marketing. Mais la publicité et le marketing ont chacun une histoire et un corps de doctrines face auxquels les ouvrages de communication vont devoir se situer différemment.
- 6 L'intégration de la publicité s'effectue sans difficulté majeure (au niveau conceptuel s'entend !) : depuis longtemps déjà, la publicité se dit communication et tout spécialiste

de communication peut donc prétendre la surplomber pour peu qu'il s'affirme capable de l'intégrer dans une politique d'image globale.

- 7 En revanche, l'intégration du marketing s'avère plus délicate. Contrairement à la publicité qui semble devoir « tout naturellement » se discipliner à l'intérieur de la communication, le marketing dispose d'une technicité difficilement réductible, sauf bien sûr à en contester l'intemporelle validité : « L'individu jongle avec les produits, érige son infidélité en norme, s'essaie dans des réseaux de socialité qu'il ne cherche pas à recouper, à rassembler, et désobéit ainsi à une logique de comportement, telle qu'elle est appréhendée par le marketing » (P. Weil, 1986). La démarche marketing suppose en effet une approche sociologique du comportement des acheteurs et fait appel à un ensemble de variables non-individuelles dont les potentialités apparaissent peut-être subversives à une discipline qui a vocation à fabriquer du consensus. Du coup, les facteurs sociodémographiques, les groupes de référence (notamment les classes sociales) et l'environnement économique – déclarés non pertinents ou réduits à l'état de vague préalable – sont pour la communication l'occasion de proclamer sa singularité, sa modernité, et d'installer sa mission dans les dépressions du marketing traditionnel : « Face à la dispersion des cibles, à leur hétérogénéité, face à la dissolution des structures et à l'absence des valeurs de socialisation, c'est à la communication de tenir un discours consensuel et de transcender les disparités » (P. Weil, 1986).
- 8 En fait, la communication d'entreprise n'hésite pas, pour étayer ses modèles, à puiser dans des univers théoriques très variés : les « archétypes psychologiques » (comme P. Weil), un « imaginaire non-temporel, onirique, universel » (comme A. Lemoyne, 1989), le « concept de personnalité de base popularisé par l'anthropologie sociale » (comme P. Schwebig, 1988) ou la « sociologie » des styles de vie du C.C.A., référence quasi-obligée de la communication d'entreprise, y compris de celle qui aborde des domaines relativement nouveaux, comme la communication industrielle (par exemple : G. Szapiro, 1987). Mais cette sociologie ne rapproche que superficiellement marketing et communication, car si la communication n'est pas loin de l'ériger en dogme, les spécialistes du marketing n'y ont pas recours sans réserve et mettent parfois en doute la puissance de son pouvoir prédictif (J. Lendrevie, 1983).

Communication et organisation

- 9 Bien que certains auteurs s'essaient à appliquer à la communication interne les analyses en termes de « styles de vie » et de « mentalités » qui prévalent en communication externe (M. Burke, 1987), c'est surtout par rapport à l'organisation du travail que les ouvrages de communication interne ont à justifier leur présence et à imposer leur singularité.
- 10 Certes les réflexions sur l'organisation s'inscrivent dans une tradition déjà ancienne (M. Weber et F.W. Taylor sont fréquemment cités comme les pionniers de la rationalisation du travail) et ont donné lieu à une abondante littérature, mais la communication interne bénéficie vraisemblablement des réaménagements récents que connaît ce secteur : recentrage sur l'entreprise (R. Sainsaulieu, 1990 ; D. Segrestin, 1992), au détriment du courant Sociologie du travail, mise en valeur de la dimension culturelle des organisations (P. d'Iribarne, 1989 ; D. Bollinger, G. Hofstede, 1987), gestion participative. En d'autres termes, la contestation du paradigme taylorien, voire parfois rationaliste, va permettre

aux spécialistes de la communication d'entreprise de se mêler aux troupes rénovatrices et de fonder le participatif dans le communicationnel.

- 11 Scellée par les promesses d'une nouvelle philosophie et d'une nouvelle éthique, cette alliance du néo-management et de la communication débouche sur un programme où les sciences et les techniques n'acquiescent de valeur positive qu'à respecter les tables d'un nouvel humanisme : « Les idées que l'on se fait du travailleur dans les théories classiques de gestion » font place à de « nouvelles perceptions du travailleur » grâce à « la contribution des sciences du comportement » (P. Turcotte, J.L. Bergeron, 1984) ; « cette analyse du pouvoir de l'autorité fondatrice de la participation nous amène à interpellier cette littérature d'experts qui réduit le management participatif à la technique de la conduite des hommes, à la gestion des ressources humaines » (R. Chappuis, J. Paulhac, 1987).
- 12 En revanche, et comme c'était déjà le cas pour la communication externe, la communication interne intègre difficilement les approches sociologiques que certains théoriciens de l'organisation continuent d'appliquer. D'autant plus que leurs analyses portant cette fois sur des publics internes, ce qu'on désigne en marketing par les termes de « segmentation des cibles », « représentations » ou « hétérogénéité » devient désormais « classes sociales », « idéologie » ou « contradictions ».
- 13 La reconnaissance de cette dimension conflictuelle ou son refoulement vaut comme indicateur pour observer la répartition des productions éditoriales. À un pôle, on va trouver une littérature inspirée par une approche sociologique de l'entreprise (par exemple : R. Sainsaulieu, 1987 ; R. Reitter, B. Ramanatsoa, 1985 ; Strategor, 1988, du moins en partie). Ces ouvrages « haut de gamme » présentent des analyses qui sont quelquefois reprises dans des livres destinés à un public plus large. Il faut noter pourtant que, dans ce cas, si les analyses en termes de stratégies d'acteurs (type Crozier) se révèlent intégrables dans une certaine mesure, celle en termes d'habitus de classe (type Bourdieu) semblent conserver un pouvoir de répulsion remarquable (alors qu'elles peuvent être utilisées, moyennant quelques aménagements, dans le « haut de gamme »).
- 14 À l'autre pôle, les livres et les articles de revues plus nettement centrés sur la communication (non conflictuelle) sont très nombreux. Il s'agit, en particulier, de la littérature consacrée aux cercles de qualité et aux projets d'entreprise conçus comme éléments d'une communication interne mobilisatrice, littérature dont l'expansion semble avoir été stimulée, du moins en France, par le livre de G. Archier et H. Serieyx (1984). On remarquera que l'évitement de la dimension conflictuelle dans l'entreprise peut renvoyer à des philosophies très diverses : simplement humanistes souvent ; mais aussi chrétiennes : selon O. Gelinier (1983), les principes de légitimité qui fondent le consensus efficace dans l'entreprise « sont cohérents avec les exigences exprimées par Jean Paul II dans l'encyclique *Laborem exercens* » ; ou bien encore habermassienne : pour I. Orgogozo (1989), « À partir du cercle de qualité [...], les méthodes de changement du système social se sont largement ramifiées » et on peut s'attendre à de nouveaux comportements sociaux dont l'émergence « coïncide curieusement avec la réflexion du philosophe Jurgen Habermas sur l'éthique communicationnelle ».
- 15 Le champ de la communication d'entreprise, envisagé à travers les productions éditoriales qui peuvent s'en réclamer ou y être rattachées, paraît caractérisé par une dynamique tendant à opposer les approches sociologiques propres aux ouvrages qui ne s'en réclament pas nécessairement (dans les domaines du marketing et de la sociologie des organisations), aux approches non sociologiques liées aux ouvrages qui,

paradoxalement, s'en réclament le plus explicitement. Ces derniers étant contraints par ailleurs de présenter une technicité minimale, concurrente de celle qui apparaît dans les premiers, les risques d'un gommage des différences entre les divers types de discours présents dans le champ ne sont pas négligeables. Ainsi, les mappings du C.C.A. sont censés traduire les résultats d'analyses empiriques (valeur positive) indépendantes d'une théorie ou d'une idéologie (valeurs négatives) et reposant sur un traitement complexe des données sur ordinateur (valeur positive). Ils ressemblent effectivement aux systèmes d'axes utilisés dans les analyses factorielles mais, d'une part, ils sont plus pauvres en information, d'autre part, ils escamotent tous les problèmes délicats de l'interprétation de ces systèmes. Dans les textes encore plus vulgarisateurs, les choses sont beaucoup plus nettes : il s'agit de recourir à un certain nombre de discours à la fois explicatifs et pratiques qui ont acquis une grande réputation par leur alliance de technicité et de simplicité. On les trouve notamment dans le domaine de la formation à la communication interpersonnelle appliquée à l'entreprise. De ce point de vue, le guide rédigé par l'IRCOM (1989) résume bien la situation. Parmi les méthodes destinées à favoriser une « vraie communication », ce guide choisit « d'en présenter deux qui sont couramment utilisées dans le monde professionnel » : l'analyse transactionnelle et la programmation neurolinguistique, qui tendent à marginaliser toute approche psychologique ou linguistique un peu moins simpliste.

Les figures de la persuasion

- 16 Confrontés à l'ensemble de la littérature managériale, les ouvrages de communication d'entreprise occupent aujourd'hui une place encore restreinte. Les premiers à être explicitement consacrés à cette « discipline » retiendront notre attention. Il s'agit de : M.H. Westphalen. *Le Communicator*, Dunod 1989, P. Schwebig, *Les communications dans l'entreprise*, Mc Graw Hill 1988 ; A. de Narbonne, *Communication d'entreprise*, Eyrolles 1990 ; J.P. Lehnisch, *Maîtriser la communication dans l'entreprise*, Ed. d'Organisation 1988.
- 17 Assumer une position de pionnier suppose que les auteurs défendent des positions suffisamment communes pour qu'elles expriment l'unité de la discipline, et des sensibilités suffisamment variées pour qu'elles témoignent de sa richesse ; des positions suffisamment convergentes avec d'autres disciplines pour se faire accepter d'elles et suffisamment divergentes pour affirmer leur irréductibilité.
- 18 Ce jeu de positionnement est complexe à démêler car il s'exerce aussi bien « en interne » (comment Westphalen se distingue/se rapproche de Schwebig ?) qu'« en externe » (comment le Communicator se distingue/se rapproche du Mercator, du Publicitor ou du Strategor ?), mais se crée à l'intersection de ces mouvements un espace spécifique où s'élaborent les représentations non unifiées du monde de l'entreprise.
- 19 Les prises de position disciplinaires par lesquelles les communicateurs négocient leur présence dans l'entreprise (cf. Les prix et les coups de l'intégration) laissent déjà entrevoir le postulat qui unifie toutes leurs démarches : l'entreprise ne peut pas ne pas communiquer, ou plus précisément, ne peut plus aujourd'hui se passer de communication. Certitude que le monde a changé (« l'entreprise n'a plus le choix : elle doit s'affirmer, parler, dialoguer » -Westphalen, p. 1-, « Il y a des raisons objectives pour lesquelles une structure réticente à l'idée de communiquer sera plus que jamais conduite aujourd'hui à franchir le pas, rendant d'autant plus inutile désormais de retarder

l'échéance » –A. de Narbonne, p. 7-), et que les paradigmes attachés à chaque période de l'évolution historique des entreprises se succèdent et se dégradent (« Entreprises, organisations et dirigeants sont condamnés à la communication comme, il y a quelques décennies, ils se découvraient condamnés à la gestion et au management » – Schwebig, p. 2 –, « Bien peu se hasarderaient à défier ce constat qui fait que l'ère de la communication est désormais celle qui concerne fondamentalement les entreprises. Celles-ci avaient bien connu auparavant et successivement l'ère de la gestion, du marketing, du management » (Lehnisch, p. 151). Mais au-delà de cette proclamation par tous d'une inévitable parousie communicationnelle, les propos divergent – et parfois considérablement – car il faut alors, après l'avoir invoquée, affecter un contenu à cette communication d'entreprise, la définir : de quoi se compose-t-elle et que n'est-elle pas ? Localiser ses frontières : quels sont les rapports entre la communication interne et la Gestion de Ressources Humaines ? Caractériser ses modalités d'application : une PME communique-t-elle comme une multinationale, une mairie ou une maison des jeunes ?... Chacun puise alors – et en quantité très variable – dans les concepts disponibles et les techniques en usage les matériaux nécessaires à sa propre mise en système. P. Schwebig fait reposer toute la communication d'entreprise sur l'identité et la culture, Westphalen consacre un chapitre entier au sponsoring (tandis que A. de Narbonne règle son compte à « l'immonde sponsoring » (p. 21) en dix questions. On pourrait jouer le jeu trop facile qui consiste à disqualifier cette littérature en rapprochant, par simple divertissement littéraire, les objets hétéroclites qui entrent dans certains précipités théoriques, mais ce serait, d'une part, réduire à l'anecdote ce qui parfois est le fondement même de la démarche ; d'autre part, ignorer que ce travail de bricolage est le propre des disciplines en voie de constitution, bien obligées d'emprunter dans un premier temps ce qu'elles rembourseront une fois établies. Encore faut-il bien entendu que ce travail soit provisoire et suscité par la seule perspective d'une avancée théorique !

- 20 Que les ouvrages cités plus haut offrent des points de vue différenciés de la communication d'entreprise n'étonnera donc personne. Mais on peut s'étonner en revanche que la différenciation soit moins horizontale (des concepts différents) que verticale (des degrés de conceptualisation variables), un peu comme si cette littérature constituait l'aboutissement d'une démarche marketing, construite à partir des capacités de réception des différents publics-cibles possibles : P. Schwebig pour les publics les plus cultivés et J.P. Lehnisch pour des lecteurs moins exigeants. Rien n'est moins sûr qu'une telle démarche ait été effectivement entreprise, mais l'effet paraît bien réel, même non prémédité, et laisserait supposer l'existence de rapports homothétiques et d'homologies structurales entre des façons de dire et des façons d'entendre.
- 21 L'ouvrage de P. Schwebig présente tous les attributs d'un produit ambitieux. Son titre déjà l'annonce *Les communications dans l'entreprise. Au-delà de l'image* : le pluriel est évocateur de complexité et l'image, à laquelle le sens commun réduit la fonction communication des entreprises, appelle à être dépassée. L'introduction confirme immédiatement les prétentions de l'auteur à prendre le large : trouver « une approche nouvelle » contre « les tentatives de récupération de tous les acteurs » (p. 1), « dénoncer les faux concepts et les mythes au premier rang desquels on trouve [...], notions aussi puissantes que floues, sortes d'excroissances anarchiques provoquées par le développement accéléré de la communication » (p. 1), lutter contre « l'entreprise-spectacle » et sa tendance au narcissisme « savamment entretenue par les médias » (p. 2). À contre-courant de ces modes et de ces abus qui les nourrissent, P. Schwebig adopte les

couloirs plus étroits de la réflexion et de l'analyse : « dégager et formuler les concepts et principes qui vont permettre de fédérer et de donner une cohérence à toute une profusion d'initiatives » (p. 1) en « faisant référence, autant que de raison, aux théories des organisations et aux diverses disciplines en amont, qui éclairent et qui fondent les principes de raisonnement et d'action » (p. 3). Pas question donc pour Schwebig de reproduire « les recettes, les catalogues d'idées et de moyens pour » (p. 3), ni de « considérer certains aspects techniques [...] puisqu'il existe une floraison d'ouvrages » (p. 3). Faussement neutre, sa position consiste à invoquer des contraintes d'éditions ou l'encombrement bibliographique pour justifier une approche, à proprement parler, « inédite ».

- 22 Ce programme ambitieux explique certaines propriétés formelles de l'ouvrage : un grand nombre de références (111 articles et 83 livres, parmi lesquels figurent des personnalités du monde scientifique telles que Crozier, Levi-Strauss, Moles ou Morin), une prédilection marquée pour un mode d'exposition « littéraire » contre le recours aux tableaux, listes et graphiques, très fréquemment utilisés dans les ouvrages de management et abusivement crédités de toutes les vertus explicatives, une faible proportion d'anecdotes « vivantes » et d'exemples « concrets », limités
- 23 très strictement, quand l'auteur y a recours, à un statut illustratif, etc.... Quant à l'agencement des contenus, il répond aux critères de l'exposé scientifique : détermination des conditions d'émergence de la communication d'entreprise, travail de clarification notionnelle, présentation d'un noyau conceptuel (l'identité comme lieu d'ancrage et de stabilisation de la communication) et mise en œuvre des principes énoncés.
- 24 À l'autre extrémité, l'ouvrage de J.P. Lehnisch (*Maîtriser la communication dans l'entreprise*) apparaît beaucoup plus accessible. La communication « mot magique » est éclaircie en quelques phrases (rappel de l'apparition du terme au XIV^e siècle et définition du Petit Larousse, p. 15). Le développement de la communication d'entreprise fait l'objet, quant à lui, d'une allusion tout aussi rapide, qui confond – à juste titre peut-être – son histoire et celle du management : « Tuer Taylor pour mettre en place un système moderne de communication » (p. 16). La bibliographie comporte 31 titres d'ouvrages, mais à valeur indicative seulement, et, paradoxalement, les quelques références données en cours d'exposé (Mayo, Maslow, Herzberg et Myers, pp. 50-51) n'y figurent pas. J.P. Lehnisch adopte délibérément le parti-pris du bon sens, du quotidien et de la simplicité : « démarrer la réunion à l'heure » (p. 31), « bien prononcer les noms et les prénoms » (p. 48) ou « critiquer sans heurter » (p. 118). Quand une nécessité de classement apparaît, la typologie va de soi puisque « définie selon les experts » (p. 132) et quand un chiffre est avancé, c'est parce que « les enquêtes le confirment » (p. 17) ou que « la recherche ci-dessous l'a mis en évidence » (p. 27, un tableau sans indication de provenance). Les procédés de persuasion n'utilisent pas les voies de la démonstration, mais celles de la monstration, de la familiarité et de la proximité à un environnement.
- 25 **Un exemple d'entreprise « bien de chez nous »**
- 26 Pour authentifier la justesse des situations qu'il décrit et le bien-fondé de ses solutions, Lehnisch a recours à des procédés de personnalisation et met en situation des agents fictifs auxquels le lecteur pourra s'identifier ou à travers lesquels il pourra reconnaître des collègues de travail : Bernard, le comptable, offre toute satisfaction, sauf au moment du bilan où il fait angines sur angines (p. 80), Mme Lemoigne, lorsque son chef de service est absent, doit travailler avec M. Durand, avec qui elle n'a jamais pu s'entendre (p. 81), etc.. Ce procédé est courant et c'est en cela même qu'il mérite attention car il ne fait

l'objet d'aucune précaution particulière, d'aucune élaboration raisonnée, ni d'aucune rationalisation trompeuse. En bref, il exprime l'inconscient social et professionnel de celui qui le met en œuvre et livre accès aux représentations « spontanées » qu'il se fait de l'entreprise, aux images qui, en sourdine, dictent à l'auteur ses principes et ses recommandations ; des images que le travail théorique ne rectifie guère et qui s'imposent plutôt à lui comme des préalables qu'on ne remet jamais en cause³

- 27 Quelle semble être l'entreprise imaginaire de J.P. Lehnisch ?
- 28 – Une entreprise bien française. Alain, Jacques, Bernard, Martine ou Loulou pour les prénoms ; Leroy, Pujol, Dupont, Verdier ou Martin pour les noms de famille. Sur les 33 personnages mis en scène, seule une certaine Mme Toledano est susceptible d'être d'origine étrangère. Par malheur elle ne s'entend pas avec Mme Lemoigne qui partage son bureau (p. 65) ? À cette exception près, combien nous paraît familier ce petit monde « bien de chez nous » : cette pauvre Mme Ledu dont le mari est alcoolique (p. 55), cette Mme Martin, « d'aspect strict voire revêche », qu'on découvre en réalité « très humaine et chaleureuse » au cours d'une fête organisée par l'entreprise (p. 57), ou encore ce M. Baudoin, dont « le fils est un voyou » (p. 55).
- 29 – Une entreprise dominée par les hommes. Plus fréquemment identifiés professionnellement que les femmes, les hommes ont tous un statut de cadre, tandis que les femmes occupent des fonctions subalternes, à l'exception d'une certaine Mme Lassagne, dont on apprend qu'elle a été la victime d'une restructuration (pp. 95-96) :
- 30 – *Ainsi donc, c'est M. Godot qui dirige le service marketing et Mme Lassagne qui pilote le service commercial ?*
- 31 – *Non, il y a trois ans, ces deux services, après un certain nombre de problèmes, ont fusionné et c'est M. Godot qui dirige seul le service appelé « Département Développement »*
- 32 – *Où est Mme Lassagne ?*
- 33 – *Elle est partie.*
- 34 Cette inégalité des sexes semble s'atténuer en revanche lorsque les femmes usent d'un autre pouvoir, sexuel précisément. Si les situations matrimoniales régulières ne font que confirmer l'inégalité professionnelle (Mme Leroy est employée, M. Leroy directeur), les situations de rupture ou de séduction les avantagent plutôt : M. Leroux a quitté l'entreprise (p. 125) après que sa femme l'a « quitté brusquement en emmenant les deux enfants il y a trois mois » (p. 55) ; Mlle Chevallier, la seule demoiselle, « est toujours bien placée dans les promotions » (p. 64), tandis que Mme Pujol « s'entend bien avec M. Lecas (« l'allusion est feutrée », précise l'auteur) qui ne lui refuse rien » (p. 62). Involontairement bien sûr, c'est ce même M. Lecas que J.P. Lehnisch met en scène pour évoquer l'influence des témoins lors d'un dialogue téléphonique : « Bonjour M. Lecas, je peux vous parler une minute, si vous n'êtes pas avec une autre personne dans votre bureau... » (p. 71). Effet du désordre amoureux encore, M. Lecas, toujours lui, « arrive systématiquement, tous les matins, avec 20 minutes de retard » (p. 118).
- 35 Enfin, une entreprise qui ne produit pas. À recomposer l'organigramme de cette entreprise fictive, on chercherait en vain un lieu spécifique de production et un personnel technique. Certes, M. Verdier est directeur des achats, M. Lelong directeur de production, M. Duroy cadre commercial et Martine est vendeuse. Mais ne figure aucun ouvrier, aucun technicien, aucun chef d'atelier, aucun contremaître ni aucun ingénieur. Si les agents de production sont absents, sont également absents certains territoires. À titre de communication formelle, J.P. Lehnisch évoque les réunions, mais elles se déroulent dans

le bureau du directeur (p. 30), et à titre de communication informelle, les lieux privilégiés sont « les bureaux, base relationnelle » (p. 64), les « lieux de consommation (cantine, cafétéria) » (p. 65) et « l'utilisation du téléphone » (p. 67). En un mot, les espaces spécifiques de la production n'existent pas ou sont exclus des réseaux d'échange et de communication. Taylor, pourtant répudié à plusieurs reprises (p. 16 et p. 131), ne hante-t-il pas encore l'inconscient organisationnel de l'auteur qui distingue les lieux où l'on conçoit grâce à la concertation et ceux où l'on produit en silence ?

- 36 Reste à envisager la place – et les caractéristiques qui les y assignent – des ouvrages de Westphalen et de A. de Narbonne. Le premier, *Le Communicator*, s'affirme explicitement comme un manuel : « guide opérationnel », « pratique, didactique et complet » (même si Westphalen précise en introduction que « le Communicator ne prétend pas être exhaustif »). Toute son économie repose sur un principe de maniabilité : « un schéma simple et logique » : « Huit techniques fondamentales » dont chacune est « traitée sous trois angles », un ouvrage qui « se prête à une lecture approfondie ou à une consultation express » (avec en fin de chapitre les rubriques « en résumé », « la coulisse » et « pour en savoir plus »), « un sommaire détaillé et un index thématique ». Le livre fonctionne donc comme un outil susceptible de dépanner tous les publics : « les professionnels », « les étudiants », « toutes les sociétés, quelle que soit leur dimension », « celles qui ont l'habitude de communiquer » et « les autres ».
- 37 Le mode d'exposition le plus propre à assurer cette polyvalence est sans conteste le tableau et le checklist, c'est-à-dire l'univocité des points de vue et leur fixation définitive dans un système hiérarchique et fini. Le procédé décourage les divergences d'interprétation en leur opposant à la fois l'antériorité d'une pensée dont le tableau constitue l'expression achevée (le travail de déconstruction exige du lecteur un effort qu'il ne fournira pas volontiers) et un jeu de discontinuités et de ruptures incessant (comment articuler les tableaux entre eux puisque chacun est fini ?). « Ainsi », constate J. Palmade, « le caractère dialectique et programmatique de la pensée se trouve être déstructuré » (Collectif Paris-Dauphine, 1987)⁴
- 38 C'est pourquoi une lecture à peine approfondie du *Communicator* en dévoile les limites. Ainsi de la page 55, « Le choix d'un support de transmission » :
- 39 **Le choix d'un support de transmission**
- 40 Le choix d'un vecteur d'information dépend de trois éléments : la nature du message (QUOI), la personnalité de l'émetteur (QUI), la qualité du récepteur (A QUI). Son adoption se fera au terme d'un processus logique d'investigation. Assurez-vous toujours que les délais de mise en œuvre ne soient pas incompatibles avec l'urgence du message.
- 41 – *Partir du message* : par exemple, s'il s'agit d'un message technique complexe, préférez le film au graphique ; mais choisissez un graphique plutôt qu'un exposé. Car l'oral est volatile ; l'écrit plus sérieux, mais austère ; quant à l'audiovisuel, il permet de rendre accessible une information technique. En revanche, s'il s'agit d'un message social, préférez la réunion (instance de dialogue) à la note écrite (rigide).
- 42 – *Segmenter sa cible* : s'adapter à son public est la clé de voûte de la communication en général, et de la communication interne en particulier. Un ouvrier n'a ni les mêmes demandes, ni les mêmes caractéristiques d'écoute qu'un cadre ; un salarié breton n'a pas les mêmes préoccupations que son homologue parisien. Les uns aiment les informations brèves et brûlantes, les autres les préfèrent restituées dans leur contexte...
- 43 – *Fixer ses priorités* au regard de cinq critères :

- 44 Compréhension : le message est-il bien compris ?
- 45 Déformation : risques de « parasitage »
- 46 Mémorisation : les récepteurs vont-ils enregistrer l'information ?
- 47 Conservation : quelle durée de vie pour l'information ? Coût : prix de revient unitaire d'un message

Tableau 5 : classement des trois modes de communication

Légende : TB = Très bien ; B = Bien ; M = Moyen

	COMPRÉ- HENSION	DÉFOR- MATION	MÉMORI- SATION	CONSER- VATION	COÛT
Ecrit	B	TB	TB	TB	B
Oral	M	M	M	M	TB
Audio- visuel	TB	B	B	B	M

- 48 Ce classement n'a qu'une vertu théorique. Il faut reconsidérer les appréciations à chaque cas d'espèce. Ainsi, quand une entreprise expose à des salariés sa politique économique, le paramètre *Coût* s'efface derrière le paramètre *Compréhension*.
- 49 **1^{ère} remarque** : aux trois questions QUOI (nature du message), QUI (nature de l'émetteur) et A QUI (qualité du récepteur), ne répondent pas les trois items qui suivent, lesquels répondent plutôt aux questions COMMENT (par quel vecteur), A QUI (qualité du récepteur) et EN VERTU DE QUOI (critères de pertinence).
- 50 **2^e remarque** : si l'adaptation à un public constitue la « clé de voûte de la communication », en vertu de quoi faut-il préférer le film au graphique ou le graphique à l'exposé ? ou bien encore affecter autoritairement aux supports Ecrit-Oral-Audiovisuel des valeurs objectives de réception ?
- 51 **3^e remarque** : enfin, quel désarroi saisit le lecteur lorsqu'il apprend qu'un « classement n'a qu'une vertu théorique », que la situation seule préside au choix d'un support, mais que pour exposer à ses salariés sa politique économique, une entreprise devra – théoriquement donc ! – opter pour l'audio-visuel (compréhension = TB).
- 52 Certainement plus proche de Schwebig que de Westphalen ou de Lehnisch, l'ouvrage de A. de Narbonne ne se laisse pourtant pas aisément saisir. Il n'est pas exclu que son « atypisme » provienne du ton très personnel qui y est adopté, fait de dérision et d'irrespect. Après le théorique, l'empirique et le didactique, voici l'hérétique. :
- 53 p. 38 « Après 1962, un grand nombre d'officiers, formés (?) à la communication sur le terrain, se reconvertiront en chargés de communication [...] : c'est l'ère des colonels. Ils feront prendre vingt ans de retard au développement de la communication ».
- 54 p. 47 « Le directeur de la communication-type dit quand on lui demande comment faire un communiqué de presse, mais connaît par cœur les horaires des trains pour Deauville

(je dis bien Deauville et pas Romainville) où il va chaque automne engraisser son fameux carnet d'adresses ».

- 55 p. 47 « Lecteur de cet ouvrage, le directeur de communication est peut-être votre patron : lui ne le lira pas. Il n'en a pas besoin : il a décidé un jour qu'il savait tout sur la communication. Deux conseils : ne lui demandez pas ce qu'est la GND ; il n'en a aucune idée [...]. Ne lui demandez pas non plus son salaire : c'est souvent un des plus élevés de l'entreprise et il aurait bien du mal à vous expliquer pourquoi ».
- 56 p. 48 « La presse professionnelle s'esbaudit aujourd'hui du nombre d'interventions de tel patron dans les médias, les totalise et décerne des mentions : on croit rêver. [...] À cette aune, bien sûr, le meilleur cuisinier français est installé sur le bord d'une autoroute ».
- 57 Rhétorique courageuse certes, d'autant que A. de Narbonne ne s'abrite jamais derrière la renommée d'une personnalité scientifique, mais plutôt derrière des héros de bande dessinée tels que Obélix (p. 4), Lucky Luke (p. 34) ou la Rubrique-à-brac de Gotlib (p. 96). Mais aussi, quelle violence symbolique ! Le lecteur en est réduit à supposer que seul un immense savoir – mais occulte et dont il serait l'unique dépositaire – autorise A. de Narbonne à pourfendre ou à absoudre aussi souverainement. Car ne nous y méprenons pas : derrière la figure plaisante du clown, se cache celle du prêtre. Récréation lorsqu'on observe l'état actuel de la communication d'entreprise, récréation lorsque l'auteur dicte les nouvelles tables de la loi. Et là, d'autodérision, point ; pas plus que d'hésitation : « Il n'y a pas d'autres disciplines de communication que la publicité, les relations publiques et les relations-presse » (p. 18).
- 58 Que les chapitres consacrés à l'enseignement d'une méthode puissent faire l'objet de remarques identiques à celles que nous avons déjà formulées, il reste que l'état des lieux de la communication d'entreprise, sous la plume décapante de l'auteur, s'offre à la lecture avec un relief souvent heuristique et rapproche A. de Narbonne et P. Schwebig, même au terme d'itinéraires différents. L'un et l'autre se rejoignent notamment sur la nécessité de porter un regard critique sur les actuelles pratiques de communication (que Westphalen et Lehnisch ont davantage tendance à reconduire en l'état) et sur la nécessité d'une révolution épistémologique qui ferait advenir leur discipline à la maturité. Si cette hypothèse s'avérait exacte, les destinataires du couple Lehnisch-Westphalen se composeraient préférentiellement de lecteurs socialement prédisposés à se soumettre aux dogmes (les leçons de l'expérience de Lehnisch ou la science en tableau de Westphalen), tandis que les lecteurs du couple Schwebig-de Narbonne se composeraient davantage d'individus sensibles à la démonstration rigoureuse et décapante.

Communication et confusion

- 59 Dans le concert (ou la cacophonie) de la littérature managériale, le recours à des modèles théoriques est un procédé fréquemment utilisé, même si certains professionnels semblent parfois le délaissier. Ainsi ce spécialiste en management à qui l'on demandait, en fin de conférence, de préciser ses sources d'inspiration théorique et qui, avec courage (ou présence d'esprit !), répondait : « aucune ». Mais il est au demeurant probable qu'il manipulât à son insu et sans les maîtriser des catégories de pensée qui lui affectent une position dans le champ managérial, le rapprochant de telle tendance et l'éloignant de telle autre. Loin de lever les obstacles, cette déclaration d'innocence rend en outre le travail d'interprétation beaucoup plus délicat que la confrontation directe à un champ

théorique. Mais dans la plupart des cas, les auteurs empruntent aux disciplines scientifiques leurs matériaux.

- 60 Cela commence par la simple citation, et c'est généralement la philosophie qui est mise à contribution. Pour anodin que puisse paraître ce « tic », on peut supposer que certains publics sont sensibles à ces démonstrations de haute culture (dont ils sont privés par ailleurs, ajouterait Lussato à l'adresse des cadres). Les références à Braudel ou à Lévi-Strauss (Schwebig, p. 29 et 60), pour éclairer la notion d'identité, sont moins faciles à interpréter, s'agissant d'un historien et d'un ethnologue. Ont-elles seulement une valeur-signe (de prestige) ou introduisent-elles à une problématique précise ? Cette dernière question est plus importante qu'il n'y paraît car elle pointe du doigt une des caractéristiques majeures de cette littérature : la confusion référentielle. (qu'on trouve déjà en germe dans les stratégies éditoriales d'accumulation bibliographique). « L'accumulation de savoirs fragmentaires issus de la psychologie, de la sociologie, de la sémiologie, de l'économie, de la psychanalyse, ne fournit pas de théorie (de la publicité) cohérente. Les publications des centres de communication, avancées ou non, ne masquent pas cette insuffisance » (G. Marion, 1989). L'empilement de connaissances extraites de mondes théoriques éloignés –sous prétexte qu'ils sont complémentaires– ne se vérifierait pas avec autant de régularité, jusqu'à devenir une loi du genre, s'il ne procurait pas des bénéfices substantiels. Et prioritairement bien sûr de la part des publics auxquels la littérature managériale est destinée. Les effets de croyance que provoque ce recours incontrôlé à la science réduisent en même temps les risques d'être démenti ou contesté, et le lecteur, invité à communier plus qu'à analyser, ne percevra pas les choix et les impasses qui sont effectués par ceux qui proclament l'unité des sciences de l'homme et la nécessité de ne négliger aucune de ses dimensions. C'est ainsi que B. Cathelat affirme mobiliser toutes les ressources des écoles « béhavioriste, psychologique, socio-dynamique, structuraliste et phénoménologique » (Socio-styles système, 1990), quitte, en fin de compte, à refuser toute interprétation des conduites sociales à partir de variables socio-démographiques. Compactage et éclectisme encore quand J.P. Lehnisch traite en six pages l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique et la numérologie, laissant au lecteur le soin de supposer que ces trois techniques s'équivalent ou qu'elles s'ancrent dans le même sous-sol scientifique.
- 61 On peut certes se borner à faire le constat que pour une bonne partie de la littérature managériale, les références à la science valent comme pur argument publicitaire, permettant de vendre un « produit » à des clients (C. Le Moenne, 1990) et que « le manager utilise les sciences sociales comme l'ivrogne utilise le réverbère, non pour s'éclairer, mais pour s'appuyer dessus » (E. Enriquez, cité par V. de Gaulejac, Education Permanente, 1992) ; reste que la confusion est dangereuse quand elle devient un genre, et pas uniquement parce que la plupart de ces livres éloignent de la science plus qu'ils n'en rapprochent, mais dangereuse aussi parce que nombre de leurs auteurs sont conseils auprès des entreprises et que ces dernières payent au prix fort des produits que, pour sa bonne santé, le marché managérial n'a pas intérêt à clarifier.
- 62 Les entreprises vibrent-elles à la numérologie ou à la facture du numérologue ?

BIBLIOGRAPHIE

- Archier G., Serieyx H., *L'entreprise du troisième type*, Paris, Le Seuil, 1984
- Burke M., *A chacun son style d'entreprise*, InterEditions, 1987
- Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'organisation, 1987.
- Cathelat B., *Styles de vie*, 2 t., Éditions d'organisation, 1985
- Cathelat B., Ebguay R., *Styles de pub*, Editions d'organisation, 1988
- Cathelat B., *Socio-styles système*, Éditions d'organisation, 1990
- Chappuis R., Paulhac J., *Les relations d'autorité*, Éditions d'organisation, 1987
- Éducation Permanente*, N° 113, Décembre 1992
- Gelinier O., *Émergence d'une morale de l'entreprise*, *Connaissance politique* n° 1, 1983
- Iribarne (d') P., *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989
- IRCOM, *Le guide pratique de la communication*, Eyrolles, 1989
- Landier H., *L'entreprise polycellulaire*, EME, 1989
- Lehnisch J.P., *Maîtriser la communication dans l'entreprise*, Editions d'organisation, 1988
- Le Moenne C., *L'ère des communicateurs*. Thèse de Doctorat d'Etat, 1990.
- Lemoyne A., *Puissance pub*, Dunod, 1989
- Marion G., *Les images de l'entreprise*, Editions d'organisation, 1989
- Narbonne (de) A., *Communication d'entreprise*, Eyrolles, 1990
- Orgogozo L., « Qualité : les germes d'une nouvelle culture », *Education Permanente* n° 97, 1989
- Reitter R., Ramanantsoa B., *Pouvoir et politique*, Mc Graw Hill, 1985
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 1987
- Schwebig P., *Les communications dans l'entreprise*, Me Graw Hill, 1988
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz 1987
- Sainsaulieu R. (Sous la direction de) *L'entreprise, une affaire de société*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques 1990
- Segrestin D., *Sociologie de l'entreprise*, A. Colin 1992
- Strategor* (par un collectif d'HEC), InterEditions, 1988
- Szapiro G., *Les dix principes de la communication industrielle*, Editions d'organisation, 1987
- Turcotte P., Bergeron J.L., *Les cercles de qualité*, Chotard, 1984
- Villette M., *L'homme qui croyait au management*, Paris, Le Seuil, 1988
- Weil P., *Et moi, émoi*, Editions d'organisation, 1986

Westphalen M.H., *Le Communicator*, Dunod

NOTES

1. R. Bautier, Y. Nicolas, *La littérature managériale : un discours miroir ?*, Travail et pratiques langagières, PIRITEM-CNRS 1989 et. Positionnements théoriques dans la littérature managériale sur la communication d'entreprise, La recherche en information communication. Congrès INFORCOM 1990.
 2. Selon les propres termes de M. Villette, 1988.
 3. J.P. Lehnisch semble reprendre à son compte cette maxime de Talleyrand qu'il cite p. 95 : « méfiez-vous de vos premières impressions, ce sont les bonnes ».
 4. Voir également J. Goody, *La raison graphique*, Ed. de Minuit, 1979.
-

RÉSUMÉS

La communication d'entreprise existe dans la réalité du monde économique, mais c'est surtout dans les discours que nous la rencontrons. La littérature managériale abonde en effet depuis une dizaine d'années. Comment la communication d'entreprise y trouve-t-elle sa place et comment ses spécialistes se répartissent-ils ses territoires ? Ces questions sont posées à partir de quatre livres, parmi les premiers à tenter ces jeux de définition et de positionnement.

Company communication exists in practice, in the world of economics, but it is in theory where we come accross it the most. Indeed, since about ten years ago there has been an abundance of managerial litterature. What place does company communication have in such litterature and how do specialists divide (up) this new field of study amongst themselves. These are the questions deducted from the study of four books. amongst the first to address these problems of definition an positioning.

AUTEUR

YVES NICOLAS

Docteur en sociologie, l'auteur est actuellement maître de conférences à l'UFR Sciences de la Communication de l'Université Stendhal-Grenoble 3. Ses travaux de recherche portent sur le mangement, soit dans certaines de ses expressions actuelles (la littérature) soit plus encore dans sa genèse (depuis les années 50) et sa formation progressive.